

青年创业孵化系列活动——从零到壹跨境电商分享讲座 贝塔斯曼亚洲投资基金投资副总裁汪天凡演讲节录

3月13日贝塔斯曼亚洲投资基金的投资副总裁汪天凡先生来到澳门，出席了澳门政府青年创业孵化中心主办的“青年创业孵化系列活动——从零到壹跨境电商分享讲座”。他在活动上以投资人的角度，讲述了创业的生存法则。会后不少青年朋友要求我们提供汪天凡先生的PPT，有见及此，我们整理了汪天凡先生演讲的部份内容，并附上他的PPT，以飨读者。

贝塔斯曼亚洲投资基金简介

贝塔斯曼集团简介:

贝塔斯曼是一家有两百多年的历史，最早是从德国做印刷起家的公司，到现在已经是欧洲最大的媒体公司。贝塔斯曼亚洲投资基金其实是用贝塔斯曼的钱来投向整个亚洲市场的高风险的一些初创企业。关贝塔斯曼集团一年的营收差不多两百亿美金，集团业务包括以下几项：



RTL 集团

RTL 集团——
欧洲居领导地位的娱乐集团



营业收入	58.08 亿欧元
息税前利润	13.34 亿欧元
员工总数	11,768
总部	卢森堡
贝塔斯曼集团控股	75.1%



广播

- 55 个电视频道和 29 个无线电台
- 德国 RTL 电视台、法国 M6、西班牙 Antena 3、RTL 电视台遍布荷兰、比利时、卢森堡、克罗地亚、匈牙利，以及东南亚的 RTL CBS 亚洲娱乐网

内容

- Fremantle Media 是国际上最大的节目制作公司之一，播放和制作各种格式的内容
- Fremantle Media 分支机构遍布 28 个国家
- 每年制作超过 10,000 个小时的电视节目
- 每年在全世界转播超过 20,000 个小时的节目

数字化

- 在线视频领域领先欧洲的媒体公司
- 收购多家领先的多通道网络 (StyleHaul、Broadband TV、Divimove)
- 每月高达近 64 亿在线视频点击量
- SpotX：领先的在线视频广告自动化营销技术平台

企鹅兰登，世界最大的大众图书出版公司，全球每三本书里面就有一本是它出。

企鹅兰登——
世界最大的大众图书出版公司



营业收入	33.24 亿欧元
息税前利润	4.52 亿欧元
员工总数	12,812
总部	纽约
贝塔斯曼集团控股	53%



- 在五大洲拥有近 250 个独立出版品牌
- 每年在全球出版 15,000 多册新书
- 每年卖出 8 亿多部出版作品，包括纸质书、有声书和电子书
- 企鹅兰登在 2014 年有 502 部图书荣登《纽约时报》畅销书排行榜，其中 64 部位列榜首。
- 贝塔斯曼集团控股：53% (另外 47% 由培生集团持有)

员工人数	930
总部	慕尼黑
贝塔斯曼集团控股	100%

- 45 个出版品牌
- 每月出版约 200 册新书
- 纸质书、有声书及电子书共超过 6 千万册

古纳雅尔

古纳雅尔——
内容之家



营业收入	17.47 亿欧元
息税前利润	1.66 亿欧元
员工总数	8,168
总部	汉堡
贝塔斯曼集团控股	100%



- 在 20 多个国家提供超过 500 项媒体活动、期刊杂志与数字内容
- 古纳雅尔追求高品质的报道，提供自主的、可靠的和独立的内容
- 2014 年获得 130 多个奖项
- 古纳雅尔拥有 Motor Presse Stuttgart 59.9% 的股份，是欧洲最大的专业领域杂志出版商之一

欧唯特 (arvato)，给各种公司提供外包服务的公司。是领先的国际化服务供货商。

欧唯特——
领先的国际化服务供应商



营业收入	46.62 亿欧元*
息税前利润	3.84 亿欧元*
员工总数	70,653*
总部	居特斯洛
贝塔斯曼集团控股	100%



*截止日期：2014 年 12 月 31 日，包括欧唯特印刷业务

- 服务领域：市场营销与客户关系管理 (CRM)、供应链管理、金融服务、IT 服务
- 每年运送 7 亿件货物
- 客户积分系统服务 4 千万消费者
- 每年通过在线支付完成付款 1 亿次
- 为大量国际时尚品牌运营 70 多个在线商店

- BMG，世界第四大音乐版权公司，当年和 sony 一起，叫 sonyBMG，但是看到整个唱片业的衰落，最重要的不是运营艺人，而是经营版权，通过版权来获取收益。

BMG—— 世界第四大音乐版权公司

BMG



- 数字化时代的版权、著作权和视听版权管理
- 约 250 万首歌曲的版权
- 活跃在所有的主要音乐市场
- 签约有大量的国际和本地艺术家，包括 Mick Jagger、Keith Richards、Robbie Williams、The Strokes (鼓击乐团)、The Smashing Pumpkins (碎南瓜乐队) 和 The Backstreet Boys (后街男孩)
- 2014 年获得 13 项美国格莱美奖和 10 项德国回声音乐奖
- 2014 年德国最成功的音乐版权公司 (市场份额翻倍)

- 贝塔斯曼教育集团，教育领域，收个直接投资在线教育、投资，收购了很多巴西的在线教育的公司。

贝塔斯曼国际印刷集团—— 欧洲最大的印刷集团

Bertelsmann
Printing Group

营业收入	17 亿欧元*
息税前利润	1.20 亿欧元*
员工人数	9,000*
总部	居特斯洛

*在贝塔斯曼印刷集团成立后已调整，运作日期：2016 年 1 月 1 日



- 印刷图书、杂志、商品目录、宣传手册、图书与日历
- 凹版印刷与平版印刷业务覆盖德国、英国和美国
- 服务涉及媒体生成、复制与数字化解决方案领域
- 贝塔斯曼集团的印刷公司每年印刷的总量高达约 160 万吨纸张
- 每天印刷约两百万册书籍
- 每年印刷的宣传手册超过 30 亿册

贝塔斯曼亚洲投资基金是集团直属投资部分。无论在亚洲还是巴西，还是印度，都有自己的基金。我们希望投资一些不属于贝塔斯曼的业务，新兴市场新模式的业务。我们一开始的投资节奏比较保守，现在倾向投资一些比较早期的公司。比如：电子商务、Internet Finance、金融服务、媒体平台、企业服务、生活方式、广告技术、社交网络、在线教育/招聘、硬件创新等等。

贝塔斯曼亚洲投资基金概况

企业投资				

基金投资				

- 成立于: **2008年**, 由全球500强企业贝塔斯曼集团全资控股
- 迄今为止 **>60项投资**
- 专注方向: 移动互联网, 数字媒体创新, 垂直行业变革, 企业服务升级, 软硬件革新等
- 全力支持具有行业变革能力和生态构建能力的企业
- 少数股权投资与有效的投后管理、服务支持
- 追求财务回报, 并加强与贝塔斯曼集团业务的合作共赢

支持

最完美互联网公司的创业模型

对于一个投资人来说，一个最完美的互联网公司的创业模型应该是：

1. 改变连接：效率，比如改变某个新闻到达用户的速度
2. 边际成本：趋于零，不需支付额外成本，我向用户运输一次货，付十块钱，运输十次货，也是付十块钱。
3. 网络效应：新用户增益多倍，一个新用户的加入可能意味着有新的 100 个 contact，新用户本身带来的众多连接点。
4. 跨地域：增长不受限。大部分的传统行业所面临的瓶颈是不能跨地域。这种跨地域的经营如果做不到，就影响了你的经营和规模。比如说 google，可以跨地域地散播。



现在市值最高的几家互联网公司都满足这些因素。但事实上，很多东西并不能同时满足所有的要素，但是只要满足其中一两个，就找到一些突破口。

但是中国的互联网公司要拿到美国去上市，美国的互联网公司的纯利率要一亿美金，而且为了上市，可能每年的增长率要百分之百，那倒推回去从一家创业公司从最早开始产生的时候，应该需要的增速来看的话，可能一家创业公司，被投资人看重的时候，要求年增长超过七倍，年收入超过几千万人民币的规模，才能称得上我将来能够看得到它将来在美国上市的一家公司。其实，在风险投资的领域来看，不是很多创业者能达到这个要求，这也是为什么很少创业者能拿到风险投资的原因，因为我需要你追求高增长，并且在高增长上可以快速达到一个规模。

和投资人第一次见面，聊什么？

我觉得和投资人见面有很多不成文的细节的，在见面的时间里，投资人会不停进行审视和判断，任何一个小点都会成为投资人判断的依据。这里说 10 个不成文的细节：

1. 行前准备，不如先发一份 BP；
2. 见面地点，不如安静封闭一点；
3. 喝茶倒水，不如一杯白水足矣，比如一些福建的创业者喜欢劝投资人喝功夫茶，不一会儿投资人就想离席洗手间，往往忽略了谈话内容，这就是一个反面例子；
4. 介绍项目，不如先介绍自己；
5. 长篇大论，不如击中要点；
6. 花言巧语，不如先实力说话；
7. 没有后续，不如当作拒绝；
8. 寻求反馈，不如要点资源；被拒绝的时候，要 feedback？最好的方式并不是 feedback，才见了一个多小时的人，不可能解答你人生的大问题，不如让他多介绍些资源，这种 connection 更有用。
9. 签署协议，不如明确节点；
10. 一次见面，不如长期伙伴。



用词上的注意：

勿用：有机、立体、整合。我有一次在 BP 中发现一句话把这三个词都用了。

慎用：平台（你能理解什么是平台？）、模式、系统、入口（一用入口就意味着挡住别人了，你的量有大到能自称为一个入口吗？）、颠覆。

少用：改变、增量，增量是一个很实际的东西，对业绩的要求是很高的。

可用：驱动（你要告诉大家为什么今年你的业务能翻十倍，背后的驱动是什么？），节点（认识哪些人，背后的关系是什么？），方式（哪些方式，比如一年翻七倍，到底用什么方式做到？）



怎么去写商业计划书？这样的思考其实挺重要的。

市场、模式、产品、数据、预测、团队、融资、谢谢？我个人提出一个新的观点是，不如倒过来试试。

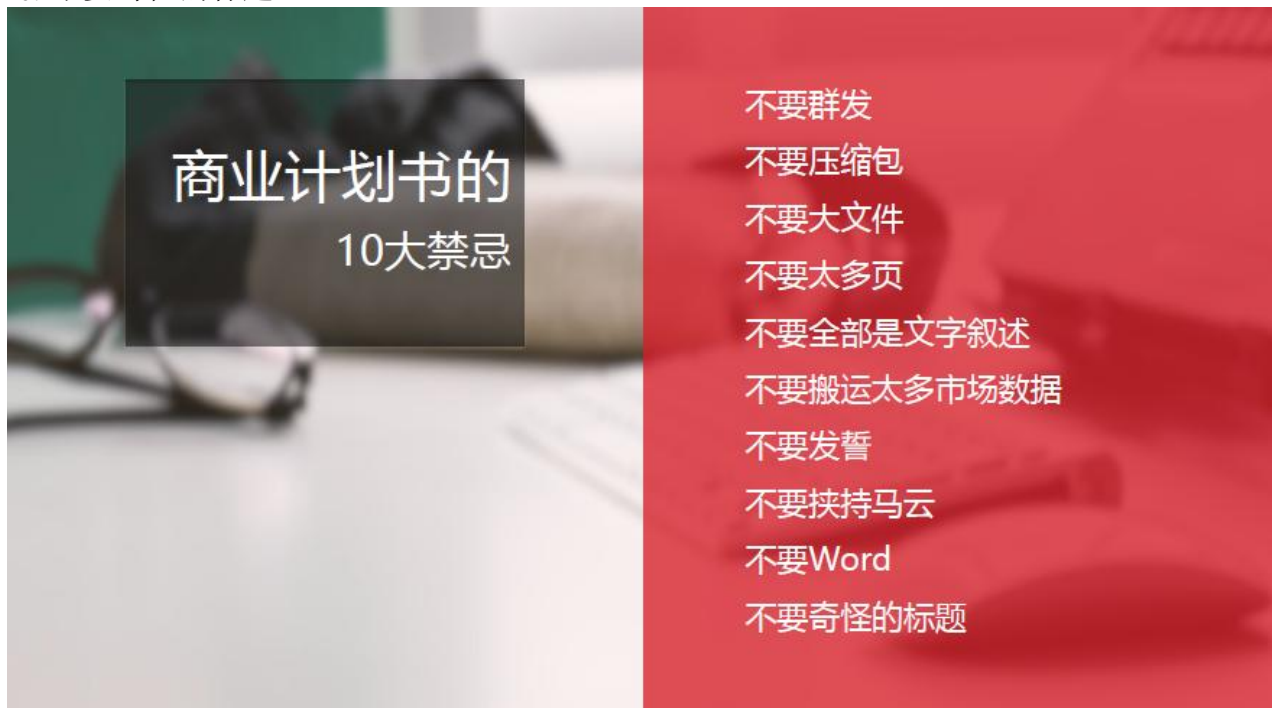


一开始就谈市场是很危险的。还不如一开始就和投资人说清楚，你要多少钱。

第二个事情，介绍团队，我觉得是最重要的，你的合伙人是谁，你的团队有谁。我要判断 potential 主要是看你和谁混在一起，你是属于哪个圈子，来决定说你是不是有足够的眼识和胆魄。

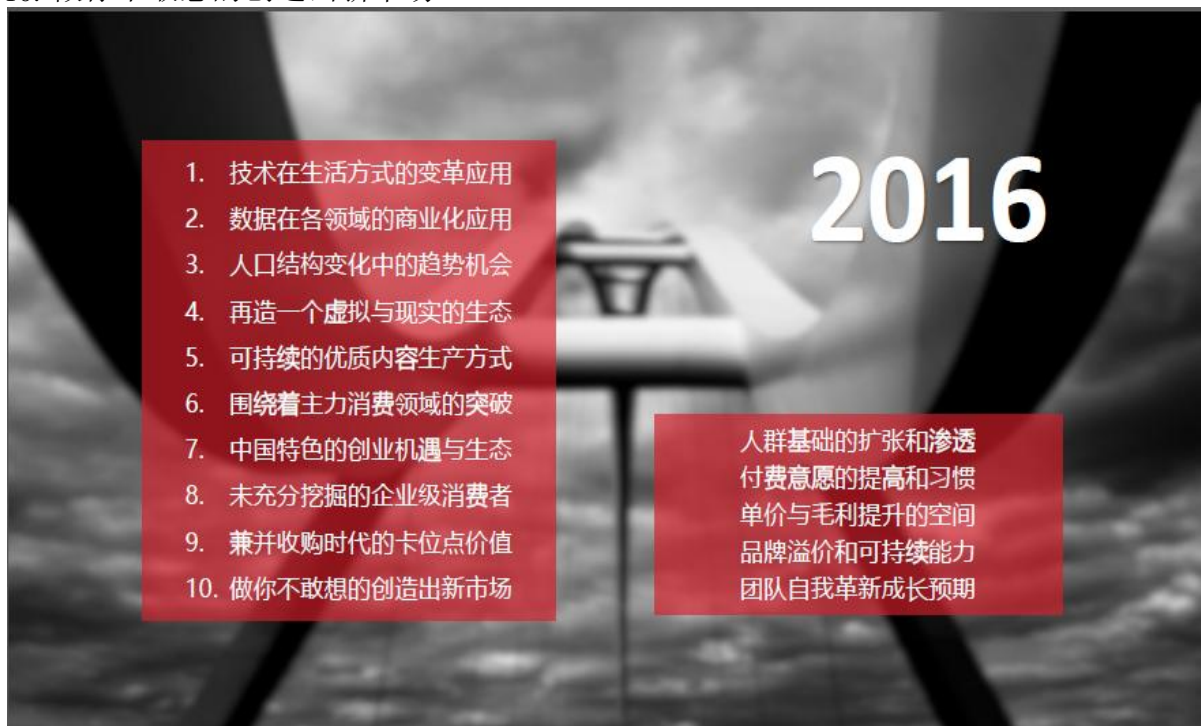
BP 的十大禁忌:

1. 不要群发，有一些很基础的东西，就是邮件不要群发，这样的邮件是非常不礼貌的，而且是没有用的。
2. 不要压缩包，你发压缩包，我要多去点击一次解压缩，点一次解压缩就是 lost，而且在 iphone 上根本无法在手机端看
3. 不要大文件
4. 不要太多页
5. 不要全都是文字叙述
6. 不要搬运太多市场数据
7. 不要发誓
8. 不要挟持马云，说什么我是下一个海淘阿里巴巴，这是没有意义的，如果要吹牛，千万不要去挟持别人。
9. 不要 word
10. 不要奇怪的标题



贝塔斯曼基金在 2016 年关注的领域

1. 技术在生活方式的变革应用（这些技术能不能帮我去更好购买每日需要的用品）；
2. 数据在各领域的商业化应用（如：帮助律师和投行来分析公司数据的创业）
3. 人口结构变化中的趋势机会，比如二胎的开发；
4. 再造一个虚拟与现实的生态
5. 可持续的优质生活生产方式
6. 围绕着主力消费领域的突破
7. 中国特色的创业机遇与生态
8. 未充分挖掘的企业级消费者
9. 兼并收购时代的卡位点价值
10. 做你不敢想的创造出新市场



我个人最看好的是第十点，做你不敢想的创造出来的新市场。往往大公司是从意想不到的点出来的，比如今年，最让中国人骄傲的，并不一定是小米这家公司，而是大疆，他当时只不过是香港科大的一个学生。2007 年 2008 年的时候，他自己的直升飞机飞过了喜马拉雅山。但那个年代，他在自己的校友中去募资，只要四五百万人民币都募不到，因为大家都觉得就是四驱车的那种模型，商业价值不被承认，但是后来随着摄像头的进化，手机硬件交互的进步，后来他发现更适合去像 iPhone 一样的产品，后来投资人想投根本就投不进去。当年你怎么去判断它的市场大小，让一个 consultant 来告诉你，可能吗？不可能，当年他还在做直升飞机。都没有无人机这样的一个市场。所以我希望创业者多去探索一些自己不曾知道的市场，不是从提供的数据中去寻找商机。

但是我们作为 investor，以下五点才是我们真正要看的東西：人群基础的扩张和渗透；付费意愿的提高和习惯；单价与毛利提升的空间；品牌溢价和可持续能力；团队自我革新成长预期。

除了梦想之外，我们更关注你到底能在人群中扩张到多大。做一个十万人的生意和做一个一亿人的生意是两回事。

第二个就是，你提供服务的用户到底如何，他们是否愿意花七千块钱去买一个大疆的无人机，还是只愿意花 20 块钱买一包零食，两种人可能完全不同，世界上有一亿人愿意花 20 块钱去买零食，这是一个二十亿的市场，但是只有一万人去买大疆的无人机的话，这就是一个一亿的市场，所以这是一个很关键的东西。

第三点就是是否有单价和毛利提升的空间。毛利越来越往下走的生意不是好生意。

第四个是否有品牌的溢价和可持续能力。说白了，就是对品牌的营销投入可以越来越低。

最后就是团队的革新和自我成长。很多团队可能草创的时候很厉害，但后来可能就没有自我革新了。